



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

NOVAS EXIGÊNCIAS NO ENSINO UNIVERSITÁRIO: UM CONFRONTAMENTO ENTRE O PERFIL DO EGRESSO DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E AS COMPETÊNCIAS/HABILIDADES REQUERIDAS PELA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Marilda Todescat

Universidade Federal de Santa Catarina
marildat@gmail.com

Janaina Lessei

Universidade Federal de Santa Catarina
janaina84contato@hotmail.com

Mileide Marlete Ferreira Leal Sabino

Universidade Federal de Santa Catarina
mileide.ferreira@eadadm.ufsc.br

Joana Stelzer

Universidade Federal de Santa Catarina
contatojoana@yahoo.com.br

Gilberto de Oliveira Moritz

Universidade Federal de Santa Catarina
gomoritz@gmail.com

Everton das Neves Gonçalves

Universidade Federal de Santa Catarina
everdong@vetorial.net

RESUMO

O ensino da gestão tem sido posto a prova quanto a sua eficiência e eficácia em função da velocidade das mudanças no mundo produtivo. Neste cenário, esta pesquisa busca analisar há consonância entre o perfil dos egressos do curso de gestão, com nota 5 no CPC, em comparação com os estudos feitos por Finegold e Notabartolo (2010) “*21st-Century Competencies and Their Impact*”, e pelo *Institute for the Future* da *University of Phoenix*, intitulado *Future Work Skills 2020*, publicado em 2012. Os procedimentos metodológicos utilizados foram exploratório, qualitativo e documental. O universo da pesquisa foram 1704 cursos de graduação em Administração, conforme planilha disponibilizada pelo INEP – 2102. A amostra foi intencional, foram selecionados somente os cursos com CPC 5, totalizando 28 cursos. Os resultados mostram ao confrontar o conteúdo expresso no perfil dos egressos com as habilidades e competências elencadas nos dois *papers* que grande parte destas foram comuns aos três. Entretanto, quando os *papers* sinalizam a tecnologia expressa como cidadania digital, alfabetização digital, trabalho em equipes virtuais, como fatores fundamentais para este século, nenhuma das 19 IES expressaram essas competências em seu perfil de egressos.

Palavras-chave: Perfil de egresso; Graduação em Administração; Habilidades/competências; Sociedade do Conhecimento.

1.Introdução

O ensino da gestão tem sido posto a prova quanto a sua eficiência e eficácia em função da velocidade das mudanças no mundo produtivo. A cada nova década novos desafios são interpostos aos gestores, frutos das grandes transformações que o mundo tem vivido nos últimos vinte anos, a partir do evento da Internet e demais grandes transformações tecnológicas que perpassam por todas as áreas do saber.

Especificamente na área da gestão, em função da globalização, novas paisagens organizacionais são construídas, trazendo uma ampliação de ameaças e oportunidades às organizações que são premidas pela urgência da inovação e da qualidade para continuarem competitivas.

Também nesse cenário, a Sociedade do Conhecimento, constituída a partir da evolução vertiginosa das TICs, coloca em escala mundial eventos que outrora seriam de abrangência apenas local, diminuindo o tempo de resposta que os gestores precisam dar, e, como consequência, fragilizando a longevidade dos tradicionais métodos bem sucedidos de gestão. Aliado a isso a exigência da revisão das formas de produção que de industriais passam a ser intensivas em conhecimento, trazem como condição *sine qua non* para atuar no mundo das organizações uma plasticidade dos gestores diante de todas essas mudanças aliada as exigências de postura ética e responsável no uso dos recursos e dos métodos. (CASTELLS, 2008)

Esse cenário em ebulição desafia as escolas de gestão quanto as suas práticas de ensino e aos próprios conteúdos, pois tanto as expectativas dos acadêmicos quanto as organizações empresariais tem um tempo de evolução, por vezes, diferentes do mundo acadêmico. A produção do saber e da reflexão que se faz necessária para a criação de um novo saber, não necessariamente, ocorre na mesma velocidade vertiginosa pela qual passa o mundo produtivo contemporâneo. A universidade, como organização do conhecimento por excelência, pela sua natureza colegiada e pelo seu modelo anárquico de gestão, caracterizado por objetivos difusos e, por consequência, com processos complexos tem sua própria velocidade. (Weik, 1979)

Contudo, respeitadas as características de cada um, seja o mercado produtivo, seja a universidade, é fato que estes não podem estar em direções opostas, tendo em vista sua convergência de interesses. Esta pesquisa, portanto, busca analisar se há consonância entre os objetivos e o perfil dos egressos do curso de gestão, expressos no projeto pedagógico de 19 instituições de ensino superior brasileiras (28 cursos). Todas estas possuidoras de avaliação 5 no Conceito Preliminar do Curso – CPC que é um indicador nacional de qualidade acadêmica, em comparação com os estudos feitos por Finegold e Notabartolo (2010) e pelo *Institute for the Future*, da *University of Phoenix Research Intitute*. Esse estudo publicado em 2012, intitulado *Future Work Skills 2020*, teve por objetivo identificar as competências necessárias para o cenário profissional futuro e, também, com o paper produzido em 2010 por Finegold e Notabartolo, intitulado “*21st-Century Competencies and Their Impact: An Interdisciplinary Literature Review*”, com o objetivo de identificar as competências mais relevantes na economia global do século XXI, para que trabalhadores, empresas e países sejam competitivos.

2. Fundamentação Teórica

A Universidade como uma Organização do Conhecimento:

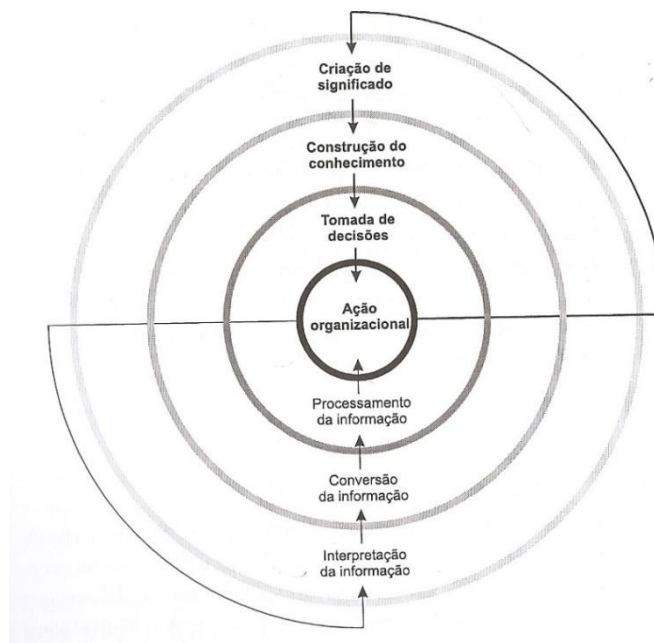
As universidades atualmente estão em destaque como local privilegiado para a geração, disseminação e utilização de conhecimento dentro de uma nova perspectiva, a sociedade do conhecimento (FREITAS JUNIOR; MENEZES, 2014).

Mesmo as universidades sendo caracterizadas como uma das principais fontes de geração e disseminação de conhecimento, elas perceberam que, com o advento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) precisavam estruturar seus canais de relacionamento com a sociedade e usuários com base em meios digitais. Desta maneira, a gestão do conhecimento permitirá que as universidades estejam em constante processo de relacionamento com a sociedade e usuários, baseando-se significativamente nos recursos digitais para promover o compartilhamento dos seus conhecimentos acadêmicos, aplicando-os na busca de soluções e na construção de estratégias para o desenvolvimento da sociedade (FREITAS JUNIOR; MENEZES, 2014).

As universidades priorizam a excelência do saber aumentando assim a sua capacidade para traduzir em ações concretas as necessidades emergentes da sociedade, através de suas funções básicas (ensino, pesquisa e extensão). Os tempos atuais pressupõem uma universidade mais competitiva, mais flexível, mais atualizada e com uma capacidade proativa para gerar ciência, tecnologia e capacidade para acompanhar as mudanças no ambiente dos negócios, necessitando assim de uma eficiente gestão do conhecimento (SOLINO, 1996).

Nesse sentido “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2003 p.21). O autor parte do princípio de que a informação gera uma ação e, conseqüentemente, uma escolha de um curso racional, possibilitando a identificação desse processo dentro da organização em diferentes fases: Criação de significado, Construção de conhecimento, Tomada de decisão, conforme figura 1:

Figura 1 - A organização do conhecimento



Fonte: (CHOO, 2003 p.30)

Segundo Choo (2003), a informação, representada pela seta, advinda de seu ambiente, segue um fluxo contínuo passando por todas as três fases, onde esta é interpretada, convertida e processada, gerando uma ação organizacional. Durante todo esse processo ela sofre transformações e pode gerar mudanças na organização como um todo e no ambiente em que

ela está inserida. Percebe-se também que as três áreas de uso da informação são de fato processos interligados e possuem atividades integradas de retroalimentação.

Administrando os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de: adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz; empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade; mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade; focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas. (CHOO, p. 28, 2003).

Fica claro o papel vital que a informação desempenha na organização, sendo a sua utilização o fator decisivo para alcançar seus objetivos. O desempenho de uma organização está ligado ao modo que ela utiliza e integra a informação no dia-a-dia e em todas as suas áreas.

Na Tabela 1, pode-se visualizar o papel da informação nos diferentes processos da organização do conhecimento e como ela está onipresente.

Quadro 1 – Os três modelos de uso da informação organizacional

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada.	Ambientes interpretados e interpretação partilhadas para criar significado.	Interpretação, seleção, retenção.
Construção do conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida.	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para inovação.	Conhecimento tácito. Conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisão	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A	Decisões levam a um conhecimento racional e orientado para	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas.

	informação é analisada.	objetivos.	
--	-------------------------	------------	--

Fonte: (CHOO, 2003 p.44)

Segundo o autor, cada processo possui ideias centrais, resultados e conceitos diferentes com o uso da informação, mas isso não delimita a utilização da mesma, pelo contrário, é possível ver a conexão entre os processos e como o resultado de cada um afeta as outras de forma direta.

A criação de significado é responsável por interpretar, selecionando e retendo as informações, dando a elas sentido e eliminando não integralmente a ambiguidade. A construção de novos conhecimentos é o cerne do fluxo, é nessa etapa que os novos conhecimentos são criados através da conversão e compartilhamento dos conhecimentos disponíveis inerentes nas pessoas, processos e cultura organizacional. A tomada de decisão é caracterizada pela busca da solução racional e lógica para o problema, com base nos novos conhecimentos, de acordo com regras e rotinas. Criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão “[..], os três modos de informação se sobrepõem. Na verdade cada processo fornece os elementos essenciais de que o outro precisa para funcionar.” (CHOO, 2003 p.72).

3. Metodologia

Esta pesquisa seguiu o seguinte percurso metodológico: quanto aos seus objetivos se caracteriza como uma pesquisa exploratória, pois buscou identificar se o perfil dos egressos do curso de graduação em Administração – CPC 5 expressos nos projetos pedagógicos exprimem o atendimento das competências apontadas nos *papers Future Skills 2020* e “*21st-Century Competencies and Their Impact: An Interdisciplinary Literature Review*”. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quanto aos procedimentos foi documental, pois analisou os perfis dos egressos expressos nos projetos pedagógicos.

O universo da pesquisa foram 1704 cursos de graduação em Administração, conforme planilha disponibilizada pelo INEP – 2102. Nesta planilha todos os cursos são avaliados e recebem um conceito. Este conceito - Conceito Preliminar de Curso – CPC é um indicador nacional de qualidade de cursos que contempla dentre outros, os seguintes fatores: infraestrutura do curso (quantidade e qualidade de equipamentos e laboratórios disponíveis aos alunos); número de professores com doutorado e tempo integral de trabalho a universidade; nota do ENADE (este é um indicador nacional de desempenho acadêmico que mensura as notas dos alunos ao ingressar no curso de graduação e ao finalizar o curso), além do plano de ensino disponibilizado pelo professor aos alunos ao iniciar sua disciplina. Este plano oferece aos alunos o programa do que será ministrado (conteúdos), estratégias de ensino (uso de laboratórios, cases, seminários), formas de avaliação dos acadêmicos e bibliografias obrigatórias e complementares. Da somatória de todos esses indicadores a universidade obtém um conceito expresso de 1 a 5, sendo 1 a nota mínima e 5 a máxima.

Dos 1704 cursos foram excluídos da pesquisa 351 em função de não possuírem conceito preliminar do curso pelas seguintes razões: 115 cursos estão sem conceito por não terem o número mínimo de concluintes, 226 são cursos ainda não foram reconhecidos, 5 estão

sob supervisão e 5 foram descredenciados. No quadro abaixo se pode observar o número de cursos com conceitos preliminares conforme a planilha disponibilizada pelo INEP – 2012.

Quadro 2: N° de Cursos de Graduação em Administração e seu respectivo CPC.

CPC	Número de IES
CPC 1	5
CPC 2	217
CPC 3	822
CPC 4	281
CPC 5	28*
Total de IES	1353

Fonte: Planilha CPC – 2012 - INEP

*Várias são multi-campi.

A amostra da pesquisa foi intencional, pois foram selecionados somente os cursos com CPC 5, totalizando 28 cursos a serem analisados distribuídos em 19 instituições, algumas multi-campi. Para análise dos dados foi utilizada análise de conteúdo. Richardson (1999) elucida que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa, portanto possui determinadas características metodológicas, tais como: a objetividade, a sistematização e a inferência. Esses três passos foram seguidos na análise, primeiramente identificou-se o perfil, este foi sistematizado em quadro (5) e, por fim feito a inferência em um quadro (6) comparativo entre o conteúdo dos perfis e conteúdo dos dois papers.

4.Descrição e Análise dos Dados

A seguir passa-se a apresentar os dados coletados bem como sua análise. A tabela abaixo apresenta as instituições pesquisadas apresentando sua localização (Estado) e natureza jurídica (pública ou privada). Quanto a localização 06 estão situadas no estado de São Paulo, 01 em Santa Catarina, 01 no Paraná, 03 em Minas Gerais, 02 no Rio de Janeiro, 02 no Espírito Santo, 02 no Rio Grande do Sul e 02 no Rio Grande do Norte. Quanto à natureza jurídica 08 são públicas e 11 são privadas.

Quadro 3 – Instituições, Localização e Natureza Jurídica

IES	ESTADO	NATUREZA JURÍDICA
Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina	Santa Catarina	Pública
Universidade Estadual do Centro Oeste	Paraná	Pública
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	São Paulo	Pública
Universidade Federal de Itajubá – Unifei	Minas Gerais	Pública
Universidade Federal de Juiz De Fora	Minas Gerais	Pública
Universidade Federal de Lavras	Minas Gerais	Pública
Universidade Federal de São Carlos	São Paulo	Pública

Universidade Federal do Rio Grande Do Sul	Rio Grande do Sul	Pública
Centro Universitário De Votuporanga Centro	São Paulo	Privada
Universitário do Rio Grande do Norte	Rio Grande do Norte	Privada
Centro Universitário Facex	Rio Grande Do Norte	Privada
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Rio de Janeiro	Privada
Escola Superior de Administração e Gestão da Baixada Santista	São Paulo	Privada
Faculdade Arthur Sá Earp Neto	Rio de Janeiro	Privada
Faculdade Capixaba da Serra	Espírito Santo	Privada
Faculdade de Informática e Administração Paulista	São Paulo	Privada
Faculdade Fucape	Espírito Santo	Privada
Faculdade Inedi	Rio Grande do Sul	Privada
Universidade Paulista*	São Paulo	Privada

Fonte: Dados Primários *Universidade Multicampi

No quadro 3 apresenta-se uma síntese dos dois *papers* sobre as competências e habilidades necessárias ao trabalhador do Século XXI. Importante ressaltar que embora exista uma significativa diferença conceitual entre as expressões habilidades e competências, nesta pesquisa ambos os termos foram utilizados como atributos necessários ao novo ambiente profissional.

Quadro 4: Competências e Habilidades para o Trabalhador do Século XXI

Futures Skills 2020	21st-Century Competencies and Their Impact
Capacidades de entender conceitos de múltiplas disciplinas.	Habilidades Analíticas: pensamento crítico, resolução de problemas, tomada de decisão, pesquisa e curiosidade.
Capacidade de trabalhar produtivamente e com comprometimento em equipes virtuais.	Habilidades Interpessoais: comunicação, colaboração, liderança e responsabilidade.
Inteligência social para conectar-se com outros de maneira profunda e direta, a fim de estimular reações a gerar as interações desejadas.	Capacidade de execução: iniciativa, auto direção e produtividade.
Capacidade de operar em diferentes cenários culturais.	Processamento da Informação: alfabetização digital, alfabetização midiática, cidadania digital, operações e conceitos relativos às TICs.
Capacidade de discernir e filtrar informações segundo sua importância.	Capacidade de Aprender e Mudar: criatividade/inação, aprendizado adaptativo/aprender a aprender e

	flexibilidade.
Pensamento original e adaptativo, que permite pensar e propor soluções e respostas que vão além das normas estabelecidas.	
Alfabetização orientada aos novos meios de comunicação, ou seja capacidade de avaliar criticamente e desenvolver conteúdos para novos formatos midiáticos e aproveitá-los para estabelecer uma comunicação persuasiva.	
Pensamento de design, que permite representar e desenvolver criativamente tarefas e processos de trabalho.	

Fonte: Adaptado de *Futures Skills 2020 e 21st-Century Competencies and Their Impact*

A seguir são apresentadas as características que as universidades esperam que seus acadêmicos tenham ao concluir seu curso de graduação. Esse perfil é expresso no projeto pedagógico de cada curso. O projeto pedagógico contém toda a estrutura de funcionamento do curso, seus objetivos, grade curricular, formas de avaliação, regimentos sobre estágios em empresas, cargas horárias exigidas conforme legislação nacional. Esses detalhamentos estabelecem como o curso de graduação será oferecido.

Quadro 5: Perfil dos Egressos

IES	PERFIL DO EGRESSO
Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - SC	- Planejar, organizar, comandar e controlar a consolidação e o funcionamento de empreendimentos. - Prestar assessoria e consultoria e utilizar recursos modernos de informática. - Identificar e discriminar problemas, utilizando os princípios fundamentais de investigação científica, apresentando soluções. - Analisar projetos e dados, autoanálise de si e dos demais; e retroalimentar os subsistemas. - Acompanhar legislações; conceber, desenvolver, implementar e documentar sistemas de qualidade, bem como projetar desenhos organizacionais.
Universidade Estadual do Centro Oeste - PR	Atuar em bancos, empresas agrícolas, de comunicação e transporte, exploração natural, seguros e serviços em geral, além de escolas, universidades, institutos, hospitais, entre outras.
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho - SP	Deve ser capaz de propor medidas para atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa, visando a sustentabilidade da produção e vantagens no mercado.
Universidade Federal de Itajubá – Unifei - MG	Adaptar-se dinamicamente à mudanças rápidas, além de forte conhecimento tecno-gerencial. Capacidade de aprendizado, empreendedorismo, ter visão de futuro, liderança, autonomia, criatividade, perseverança e ser arrojado.
Universidade	O profissional formado é o administrador, consultor e

Federal de Juiz de Fora - MG	pesquisador, que pode atuar nas áreas de planejamento, consultoria e assessoria a empresas públicas e privadas, como bancos, indústrias e Ministérios.
Universidade Federal de Lavras - MG	Capacidade de reflexão e percepção geral dos negócios. Ter consciência ambiental, valorizando os princípios éticos e de cidadania. Deve ter habilidade com as funções administrativas para utilizar os recursos produtivos, visando qualidade e competitividade.
Universidade Federal de São Carlos – SP	Um profissional crítico e reflexivo de seu papel na sociedade brasileira, como agente primaz da transformação socioeconômica de nossa nação.
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - RS	Conhecimento sistematizado com a ação profissional, objetivando a construção de um contexto organizacional eficaz e a sua transformação em oportunidades empreendedoras, fundamentado em responsabilidade social, justiça e ética.
Centro Universitário de Votuporanga - SP	O profissional será capaz de atuar em instituições públicas e privadas nas áreas de finanças, marketing, gestão de tecnologia, gestão da produção, logística, serviços e gestão de pessoas.
Centro Universitário do Rio Grande do Norte – RN	Aptidão para atuar nos seguintes campos: Finanças, Logística, Marketing, Gestão de Pessoas, Estratégia, Produção e Materiais.
Centro Universitário Facex – RN	Promover estratégias e práticas inovadoras para o mercado atual. Aplicar as ferramentas de administração estratégica e participativa, tomar decisões de negócio de forma crítica, lógica e flexível, atuando de forma justa e ética. Ter visão holística e sistêmica. Estabelecer articulação permanente entre teoria e prática. Gerenciar práticas para estratégias competitivas, saber lidar com as mudanças do mundo contemporâneo, sendo adaptável. Avaliar desempenhos para retroalimentação do sistema organizacional.
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - RJ	Ser capaz de reconhecer e definir problemas, a equação estratégica de soluções, argumentação e aperfeiçoamento de técnicas comunicativas que possam projetar nacionalmente e internacionalmente o exercício profissional, a reflexão e a atuação crítica sobre a esfera da produção e o desenvolvimento de raciocínio lógico, crítico e analítico.
Escola Superior de Administração e Gestão da Baixada Santista - SP	Formar administradores capazes de responder aos desafios de gestão de organizações complexas, em um contexto globalizado. Valorizar a capacidade de estabelecer vínculos internacionais, mas também saber preservar e valorizar a especificidade nacional e as identidades regionais e locais. Administradores comprometidos com o desenvolvimento sustentável, atentos para os desafios do desemprego e da desigualdade social - e com o processo de construção de instituições democráticas.
Faculdade Arthur Sá Earp Neto - RJ	Um profissional que tem em seu perfil essa ampla gama de conhecimentos embasados em sua formação. Perfil esse que deverá manifestar-se em atitudes e comportamentos que expressem raciocínio sistêmico e holístico, comportamento flexível, capacidade de comunicação e espírito empreendedor.
Faculdade Capixaba	Caracteriza-se pela formação de profissionais com capacidade

da Serra* - ES	de gerenciar organizações de qualquer porte e grau de complexidade, através de uma formação generalista. Também compõe a proposta da instituição a formação da cultura empreendedora, dotando o profissional de visão de futuro da sua carreira.
Faculdade de Informática e Administração Paulista - SP	O mercado de trabalho para o profissional de Administração abrange empresas privadas, públicas e do terceiro setor, além da carreira empreendedora, uma vez que o curso possibilita ao egresso o desenvolvimento de habilidades e competências para a criação de novos negócios. Desta forma, trata-se o curso um alto nível de empregabilidade e oportunidades de carreira.
Faculdade Fucape - ES	Definir problemas, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos. Desenvolver expressão e comunicação no exercício profissional, nos processos de negociação e nas comunicações. Desenvolver o raciocínio lógico, ter iniciativa, e transferir conhecimentos.
Faculdade Inedi - RS	Ter visão empreendedora, capacidade de gerir recursos escassos, capacidade tomar decisões, analisar e projetar Cenários, visão crítica, comprometimento com questões sociais e éticas; visão voltada para inovação.
Universidade Paulista - SP	Os administradores podem trabalhar como técnicos de funções administrativas ou como gerentes/executivos, em empresas com fins lucrativos, instituições privadas sem fins lucrativos e instituições governamentais. Como empreendedores, abrindo indústrias, comércios ou atividades de prestação de serviços, ou podem atuar como consultores especializados em assuntos relacionados à administração organizacional.

Fonte: Dados Primários.

Ao confrontar o conteúdo expresso no perfil dos egressos das dezenove universidades com as habilidades e competências elencadas nos dois *papers*, observa-se uma forte aproximação nos seguintes aspectos:

Quadro 6: Comparação entre Habilidades, Competências e Perfil dos Egressos

Habilidades, Competências e Perfil dos Egressos	Futures Skills 2020	21st-Century Competencies and Their Impact	Universidades
Capacidades de entender conceitos de múltiplas disciplinas.	✓	✓	✓
Capacidade de trabalhar produtivamente e com comprometimento em equipes virtuais .	✓	✓	X
Inteligência social para conectar-se com outros de maneira profunda e direta, a fim de estimular reações a gerar as interações desejadas.	✓	✓	✓
Capacidade de operar em diferentes	✓	✓	✓

cenários culturais.			
Capacidade de discernir e filtrar informações segundo sua importância.	✓	✓	✓
Pensamento original e adaptativo, que permite pensar e propor soluções e respostas que vão além das normas estabelecidas.	✓	✓	✓
Alfabetização orientada aos novos meios de comunicação, ou seja, capacidade de avaliar criticamente e desenvolver conteúdos para novos formatos midiáticos e aproveitá-los para estabelecer uma comunicação persuasiva.	✓	✓	X
Pensamento de design, que permite representar e desenvolver criativamente tarefas e processos de trabalho.	✓	✓	✓
Habilidades Analíticas: pensamento crítico, resolução de problemas, tomada de decisão, pesquisa e curiosidade.	✓	✓	✓
Habilidades Interpessoais: comunicação, colaboração, liderança e responsabilidade.	X	✓	✓
Capacidade de execução: iniciativa, auto direção e produtividade.	✓	✓	✓
Processamento da Informação: alfabetização digital, alfabetização midiática, cidadania digital, operações e conceitos relativos às TICs.	✓	✓	X
Capacidade de Aprender e Mudar: criatividade/ inovação, aprendizado adaptativo/aprender a aprender e flexibilidade.	✓	✓	✓
Competências éticas, sócio-afetivas e cognitivas.	X	X	✓
Responder aos desafios em contexto globalizado.	✓	✓	✓
Comprometimento com o desenvolvimento sustentável atentos aos desafios do desemprego e desigualdade social - e com o processo de construção de instituições democráticas.	X	X	✓
Desenvolver capacidade de criar, sistematizar e transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o campo de atuação profissional, sendo um profissional autônomo e flexível.	X	✓	✓
Capacidade empreendedora.	X	X	✓
Visão crítica e global da conjuntura econômica, social, política, ambiental e cultural da região onde atua, bem como do Brasil e do Mundo.	X	X	✓

Fonte: Dados Primários.

Por meio da análise do quadro 6, é possível perceber as diferenças entre as competências exigidas referenciadas nos *papers* e o perfil dos egressos objetivado pelas instituições de ensino superior. Grande parte das competências e habilidades foram comuns aos três, isso pode ser explicado por um mundo que é globalizado, e possui exigências comuns. Entretanto, quando os *papers* sinalizam a tecnologia expressa como cidadania digital, alfabetização digital, trabalho em equipes virtuais, como fatores fundamentais para este século, nenhuma das 19 IES expressaram essas competências em seu perfil de egressos. Pode-se interpretar esse fato, possivelmente, por ser o Brasil um país em desenvolvimento, com empresas *mundial class*, mas também, com boa parte de seu setor produtivo ainda baseado em *comodities*. Diferentemente dos EUA, país onde os *papers* foram desenvolvidos, cuja economia já está consolidada como uma economia baseada intensivamente em conhecimento.

Por outro lado, quando as IES pontuaram em seu perfil de egressos, competências como empreendedorismo, comprometimento com o desenvolvimento sustentável e a ética, além de uma visão social de gestão, esses atributos não foram expressos nos *papers* analisados. Também nesse aspecto faz-se necessário uma interpretação da conjuntura contextual. A economia brasileira é fortemente concentrada em micro e pequenas empresas totalizando mais de 90% das empresas brasileiras nesse enquadramento. Portanto, esse fato explica a preocupação das IES com o desenvolvimento do empreendedorismo, pois possivelmente grande parte dos concluintes abrirá seu próprio pequeno empreendimento.

O desenvolvimento sustentável, a ética e a visão social de gestão podem ser explicadas por ser o Brasil um país com enormes diferenças sociais, que tem o desafio de incluir no princípio da cidadania ativa milhões de brasileiros hoje ainda excluídos. Da mesma forma, a própria democracia é um processo em construção no Brasil. Vale lembrar que eleição para presidente da República com voto direto começou a acontecer há pouco mais de duas décadas. Isso faz com que as universidades, enquanto organização intensivas em conhecimento e que objetivam não somente a formação para o mercado de trabalho, mas do cidadão integral, tragam impressa em suas atividades a formação do indivíduo para o exercício da cidadania plena.

Portanto, compreendem-se as diferenças como próprias e naturais em duas sociedades em estágios diferentes de desenvolvimento.

5.Considerações Finais

Pode-se concluir desta pesquisa que as universidades como organização do conhecimento por excelência, têm em seu perfil de egresso, atendido os desafios interpostos para a inserção no mercado produtivo globalizado, e a partir da “criação de significado gera ambientes interpretados e interpretações comuns, que servem de contextos significativos e guias plausíveis para a ação organizacional” (CHOO, 43). Onde por ambientes interpretados e interpretações comuns, compreende-se a elaboração do projeto pedagógico de forma a contemplar um perfil que seja o esperado no sentido de atender as demandas dos processos produtivos contemporâneos globais. E, por contextos significativos e guias plausíveis para a ação organizacional, as IES também contemplam em seu perfil de egresso as necessidades sociais e econômicas inerentes à cultura brasileira. Os atributos apontados na pesquisa como não convergentes podem ser explicados pelas diferenças culturais e econômicas entre os dois países, mas nenhum dos três atores pesquisados são contraditórios entre si, na essência guardam significativas semelhanças, apontando em uma mesma direção no sentido de instrumentalização para o exercício da profissionalidade no mundo contemporâneo.

Referências:

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. São Paulo: Paz e Terra. 2008.

CESUCA, Faculdade Inedi. *Perfil do Egresso*. Disponível em: <<http://www.cesuca.edu.br/administracao/perfil-egresso/>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

CHOO, C.W. *A Organização do Conhecimento*. SP: Editora SENAC. 2006.

EBAPE, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas: Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/ppc-graduacao-adm.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

ESAG, Fundação Universidade Estadual de Santa Catarina. *Curso de Administração Empresarial*. Disponível em: <<http://www.esag.udesc.br/?id=14>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

FIAP, Faculdade de Informática e Administração Paulista. *Administração*. Disponível em: <<http://www.fiap.com.br/graduacao/bacharelado/administracao-de-empresas/sobre-o-curso/>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

FINEGOLD, D., & NOTABARTOLO, A. S. *21st century competencies and their impact: An interdisciplinary literature review*. 2008. Disponível em: <<http://www.hewlett.org/library/grantee-publication/21st-century-competencies-andtheir-impact-interdisciplinary-literature-review>>. Acesso em: 25 de maio de 2014.

FMPFASE, Faculdade Arthur Sá Earp Neto, *Curso de Administração*. Disponível em: <http://www.fmpfase.edu.br/univ/curso_adm/default.htm>. Acesso em: 24 jun. 2014.

FREITAS JUNIOR, Olival de G; MENEZES, André Luiz P. Domarques de. Um Framework de Integração entre Sistemas de Informação e Sistemas de Gestão do Conhecimento para Organizações Universitárias. Disponível em: http://www.ufrgs.br/iwttiifes/trabalhos/TRAB10943_CPE55250_36_Artigo_PortalUFAL-cgtic.pdf . Acesso em: 09 de Setembro de 2014.

FUCAPE, Business School. *Apresentação/O Profissional de Administração*. Disponível em: <<http://www.fucape.br/cursos/administracao/>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

IFTF, Future Skills 2020. *The Re-working of “Work”*. Disponível em: <<http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/work/future-work-skills-2020/>>. Acesso em: 22 jun. 2014.

KYLLONEN, P. C. *Measurement of 21st Century Skills Within the Common Core State Standards*. Disponível em: <http://www.usc.edu/programs/cerpp/docs/Kyllonen_21st_Cent_Skills_and_CCSS.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2014.

MULTIVIX, Serra. *Administração*. Disponível em: <<http://serra.multivix.edu.br/cursos/graduacao/administracao/>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

SOLINO, A. Silva da. **Planejamento e gestão na instituição universitária**: um enfoque multidimensional. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Tese de Doutorado).

STRONG ESAGS, Escola Superior de Administração e Gestão da Baixada Santista. *Administração/Apresentação*. Disponível em: <<http://www.esags.edu.br/Cursos/Graduacao/Santos/Administracao/91>>. Acesso em: 01 ago. 2014.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

UFJF, Universidade Federal de Juíz de Fora. *Administração*. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/universidade/graduacao/administracao/>>. Acesso em: 30 mai. 2014.

UFLA, Universidade Federal de Lavras. *Administração*. Disponível em: <<http://www.prg.ufla.br/site/cursos/administracao/>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. *Administração*. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=298> Acesso em: 12 ago. 2014.

UFSCAR, Universidade Federal de São Carlos. *Projeto Político-pedagógico Bacharelado em Administração*. Disponível em: <http://www.prograd.ufscar.br/projetoped/ppc_ADMINISTRACAO.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2014.

UNESP, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho. *Cursos de Humanidades/Administração*. <http://www.unesp.br/guiadeprofissoes/secao?21_Cursos-deHumanidades/46_Administracao>. Acesso em: 30 mai. 2014.

UNICENTRO, Universidade Estadual do Centro Oeste. *Cursos de Graduação/Administração*. Disponível em: <<http://www2.unicentro.br/cursos-de-graduacao/>>. Acesso em: 30 mai. 2014.

UNIFACEX, Centro Universitário Facex. *Administração*. Disponível em: <<http://www.facex.com.br/superior/bacharelados/administracao>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

UNIFEI, Universidade Federal de Itajubá. *Administração*. Disponível em: <<https://portalacademico.unifei.edu.br/index.php?link=cursos&subsistema=grad&cursocod=001&localcod=C01>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

UNIFEV, Centro Universitário de Votuporanga. *Graduação/Administração*. Disponível em: <<http://www.fev.edu.br/site/graduacao/curso.php?idCurso=84>>. Acesso em: 01 jul. 2014.

UNIP, Universidade Paulista. *Administração*. Disponível em: <http://www1.unip.br/ensino/graduacao/tradicionais/hum_administracao.aspx>. Acesso em: 15 ago. 2014.

UNI-RN, Centro Universitário do Rio Grande do Norte. *Graduação/Administração*. Disponível em: <http://www.unirn.edu.br/2013/cursos_graduacao?id=9>. Acesso em: 04 jul. 2014.

WEICK, K. E., *The Social Psychology of Organizing, second edition*. McGraw-Hill, 1979.